

## Compte rendu

---

### Ouvrage recensé :

*A Decade of Manpower Training and Development*, by Garth L. Mangum et John Walsh, Salt Lake City, Utah, Olympus Publishing Company, 1973, 151 pp.

par Jean Sexton

*Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 30, n° 1, 1975, p. 126-127.

Pour citer ce compte rendu, utiliser l'adresse suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/028596ar>

DOI: 10.7202/028596ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

---

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI <https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

---

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. Érudit offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : [info@erudit.org](mailto:info@erudit.org)

un art, se sentiront mal à l'aise dans ce cadre d'analyse qui cherche à quantifier l'inquantifiable et qui présente la supervision sous un aspect à la fois fort mécanique et logique.

**Laurent BELANGER**

Université Laval

**A Decade of Manpower Training and Development**, by Garth L. Mangum et John Walsh, Salt Lake City, Utah, Olympus Publishing Company, 1973, 151 pp.

Tout observateur de la politique de main-d'oeuvre américaine sait que le Manpower Development and Training Act (MDTA) de 1962 a constitué la pierre angulaire pendant une décennie. En effet, c'est en décembre 1973 que le MDTA fut abrogé et remplacé par le Comprehensive Employment and Training Act (CETA), complétant ainsi un pas de plus vers une approche intégrée en main-d'oeuvre.

L'objet fondamental de ce livre est d'évaluer ces dix ans d'expérience du MDTA pour chercher à connaître le rôle social et économique de la formation professionnelle des adultes. Ce livre s'inscrit dans une série d'ouvrages que Garth L. Mangum a écrit sur cette loi.

C'est donc un observateur averti de la politique de main-d'oeuvre américaine qui, une fois de plus, réfléchit sur un programme de main-d'oeuvre particulier en présentant un résumé des différentes évaluations faites aux Etats-Unis sur différents aspects du MDTA.

Le Chapitre II de cet ouvrage présente les résultats de la formation professionnelle complétée sous le MDTA. Il faut noter cependant qu'il existe plusieurs genres d'évaluation de programme et se rappeler que les américains ont eu, du moins dans la dernière décennie, une affection particulière pour l'analyse coût-bénéfice. De plus, rappelons-nous que l'évaluation de programme de main-d'oeuvre, quelle qu'en soit la forme, a besoin d'objectifs précis et réels. Le MDTA n'a pas fait exception au fait que rares sont les programmes de main-d'oeuvre aux objectifs précis et réels. Les évaluations en sont alors d'autant handicapés. La conclu-

sion la plus intéressante de ce chapitre est qu'après dix ans d'expérience, il n'existe aucun résultat définitif sur les résultats du MDTA. En fait, il y a plusieurs leçons à tirer de ce chapitre et de l'expérience américaine sur l'évaluation des programmes de main-d'oeuvre : les études coûts-bénéfices sont difficiles et souvent partielles, la méthodologie de l'évaluation est loin d'être définitive, la difficulté de généralisation est souvent présente, les groupes-contrôle sont difficiles, les « externalités » sont rarement examinées, etc. Cependant, au-delà de toutes ces difficultés, il semble possible d'admettre que le MDTA a **apparemment** été un bon investissement.

C'est au Chapitre III que les auteurs examinent les changements et les leçons apportées par le MDTA aux institutions de formation tandis que le Chapitre IV s'attarde plus particulièrement à l'impact du MDTA sur le marché du travail. Ici, une leçon fondamentale est tirée : c'est au niveau du marché local du travail que les programmes doivent agir et c'est à ce niveau que l'évaluation doit se faire. Après tout, le travailleur individuel vit dans un marché donné.

Le Chapitre V regroupe les conclusions et les leçons tirées par les auteurs à partir de cet examen des 10 ans de vie du MDTA. Cependant, nous devons retenir que ces conclusions et leçons proviennent surtout, pour ne pas dire exclusivement, de l'expérience en formation institutionnelle. En effet les auteurs insistent sur le fait que très peu de choses ont été apprises suite à l'expérience de la formation en industrie (MDTA-OJT). Une telle remarque est intéressante pour l'administrateur de la formation professionnelle au Canada et au Québec où on insiste plus sur la formation en institution que sur la formation en industrie. De plus, ceux qui croient à la prédominance de la formation en industrie sur la formation en institution aux Etats-Unis seront surpris par les chiffres que les auteurs avancent.

En conclusion, rappelons que cet ouvrage est très intéressant tant pour l'administrateur de la formation professionnelle, pour l'évaluateur que pour l'observateur des programmes de main-

d'oeuvre. Cependant, il ne faudra pas espérer y trouver les solutions miracles aux difficiles problèmes de la formation professionnelle et de son évaluation. Par contre, plusieurs leçons très utiles peuvent en être tirées.

**Jean SEXTON**

Université Laval

**How to Manage by Objectives**, by John W. Humble, New York, Amacon, 1972, 150 pp.

Ce volume est une présentation succincte d'un système intégré de management qui conserve un caractère de nouveauté pour le moment, celui de la direction par objectif ou « Management by Objectives ». L'auteur est déjà connu par ses nombreux articles et ouvrages sur le sujet et, aussi par ses projets de consultation auprès de grandes entreprises européennes et américaines. Il a voulu faire de ce dernier volume un résumé des éléments essentiels de ce « nouveau » système de management en le définissant d'abord sous un angle humaniste plutôt que technique et en signalant les écueils à éviter au moment de son introduction dans une organisation. Ceci fait l'objet de la première partie du volume. La deuxième est plutôt de caractère technique et pratique. Elle consiste, en effet, en une description des phases d'implantation de la direction par les objectifs au sein d'une organisation. L'implantation débute par un effort de planification à l'échelle de l'organisation en utilisant une démarche qui permet d'identifier d'abord les zones de résultats-clefs à l'intérieur desquels une firme peut se définir des objectifs à atteindre qui seront utilisés par la suite pour fin de contrôle c'est-à-dire, de révision des programmes d'action et du choix des ressources. Une fois les objectifs de la firme ainsi définis en termes opérationnels, il est possible de procéder à une définition des objectifs des grandes divisions, des unités administratives et de chacun des postes administratifs qui les composent. On arrive ainsi à une sorte de cascade ou hiérarchie d'objectifs à l'échelle de l'organisation. Pour chaque objectif, on trace un programme d'action et on procède à l'allocation des ressources. A chacune des étapes de réalisation, on applique des points de contrôle et la période de

réalisation se termine par une double évaluation : celle de la performance et celle du potentiel de l'administrateur. C'est ainsi que la notation des cadres prend une allure nouvelle puisqu'elle repose beaucoup plus sur la performance que sur les traits de personnalités des individus. L'évaluation de la performance suivie de l'évaluation du potentiel fournissent une information valable pour élaborer des programmes de formation et un plan de carrière qui correspondent aux besoins réels des cadres. De plus, l'évaluation de la performance permet d'élaborer une politique de rémunération qui reflète plutôt l'effort et le rendement fournis que les années de services accumulées au sein d'une organisation. Cette seconde partie cherche donc à décrire l'aspect mécanique du système. La dernière consiste uniquement en une liste de contrôle (check list) qui peut être utile au moment soit de décider de l'implantation de la direction par objectifs, soit de chercher à améliorer le fonctionnement du système. Pour une organisation qui est disposée à implanter la direction par objectifs en commençant par le sommet, i.e. la haute-direction, ce petit volume s'avère un guide précieux puisque son auteur met surtout l'accent sur la planification à l'échelle de l'entreprise. Tout en étant un guide valable, l'ouvrage comporte cependant quelques lacunes. D'abord, la définition que l'auteur donne de la direction par les objectifs s'éloigne passablement de la description qu'il en fait dans la seconde partie de son ouvrage. Pour Humble, la direction par objectifs est « un système de management qui intègre les objectifs de rentabilité de l'entreprise avec les besoins des dirigeants de fournir une contribution significative et de s'actualiser au travail » (p. 4). C'est une définition plutôt abstraite qui met l'accent sur l'aspect motivationnel de la direction par objectifs. Une définition qui en traduirait mieux les caractéristiques essentielles serait la suivante : « un système intégré de management dans lequel le subordonné partage avec son supérieur la responsabilité de la détermination et de la réalisation des objectifs, et les récompenses sanctionnant l'obtention des résultats escomptés. En plus de traduire l'aspect technique de la gestion par objectifs, cette définition fait ressortir la dimension participative de ce système de management, un au-